

台灣企業國際化階段整合策略傾向與協調機制之研究

吳慶芳、潘振雄

E-mail: 8515903@mail.dyu.edu.tw

摘要

「國際化」是國內企業的必然趨勢，然而在現實的台灣企業社會中，因對跨國經營所產生的新管理課題掉以輕心，結果完全未能達到當初國際化的目標。在管理課題中母公司對海外子公司的內部控制（協調機制）問題，常是企業面臨國際化過程時重要的思考課題。本研究主要目的在於整理、歸納過去文獻及研究成果，以發展一有關企業國際化階段中，經營策略與協調機制之一般化觀念架構。並探討企業在國際化過程中，其本身產業特性、子公司策略性角色、組織結構與地主國環境對國際企業管理控制（正式化、集權化、社會化）的影響。本研究的方法乃以八十三年度進出口績優廠商所列之前七十大企業名錄，扣除其中無出口者及屬於外國在台子公司者，經過濾剩餘之六百家企業作為本研究的母體，並歸納出企業國際化的過程中，其與協調機制（應變數：包括正式化、集權化、社會化）相關的重要影響的自變數有：母公司產業的特性（包括國際化的階段、策略傾向及整合/差異化策略）、組織結構、子公司狀態、地主國環境與社會文化。並透過多因子變異數分析、因素分析、集群分析、迴歸分析等統計分法，去驗證協調機制與上述自變數之關聯。本研究結果發現，在企業本身內在因素方面對正式化程度有顯著影響的變數有：產業群組，營運形式、國際化階段、策略傾向；集權化程度上有顯著影響的變數有：組織結構群組、子公司狀態、營運形式、策略傾向；在社會化程度上有顯著影響的變數有：組織結構群組、國際化階段。外在因素方面，在正式化程度上：整合策略程度、地主國環境複雜度、當地可取得資源、權力距離，與正式化程度呈正相關；而個人主義、雄性作風，則與正式化呈負相關。在集權化程度上：整合策略程度、不確定性之趨避程度，與授權程度呈正相關，集權程度呈負相關。在社會化程度上：整合策略程度、環境複雜程度、雄性作風程度，與社會化的程度呈正相關。

關鍵詞：國際化；協調機制；內部控制；管理控制；組織控制；國際策略

目錄

封面內頁 簽名頁 中文摘要 致謝 目錄 圖目錄 表目錄 第一章 緒論 第一節 研究背景與動機 第二節 研究目的 第三節 研究的重要性與貢獻 第四節 相關名詞定義 壹、國際企業定義 貳、協調機制定義 第二章 文獻探討 第一節 企業國際化階段之策略與活動 壹、企業國際化的定義 貳、國際化階段 參、國際化企業的策略傾向與經營活動 肆、本節小結 第二節 國際企業之協調機制 壹、國際企業協調機制(內部控制機制)的意義 貳、國際企業協調機制之演進過程 參、本節小結 第三節 相關實證研究結果 壹、國際企業協調機制的相關研究 貳、本節小結 第四節 文獻回顧之初步結論 第三章 研究方法 第一節 研究結構與研究假設 壹、研究架構 貳、研究假設 第二節 變數的定義與衡量 壹、影響國際企業協調機制的自變數 貳、國際企業的協調機制(應變數) 第三節 研究對象及取樣 第四節 分析方法 第四章 分析結果 第一節 樣本描述 第二節 國際企業協調機制之關聯分析 壹、變數之間的獨立性協定 貳、變數對國際企業協調機制的影響 第三節 地主國環境下整合策略與調機制 壹、整合/差異化策略與協調機制的關聯分析 貳、地主國環境與協調機制之關連 第五章 結論與建議 第一節 研究結論 壹、研究發現 貳、策略涵義 第二節 研究建議與限制 壹、研究限制 貳、研究建議與後續發展方向 參考文獻 附錄部份

參考文獻

1. 林彩梅(民80) 多國籍企業論 三板 台北:五南
2. 劉泰英(民78)監譯 多國籍企業學會譯 國際企業經營策略論 台北:華泰出版社
3. 劉立倫(民80) 工作特性、組織結構、組織控制型態與控制失誤-以工作職位為分析單位之研究 國立政治大學企業管理研究所碩士論文
4. 盧榮輝(民81) 企業國際策略與協調機制 國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文
5. 李蕙如(民81) 國際企業組織結構、策略與績效之研究 私立輔仁大學管理學所未出版碩士論文
6. 何一心(民82) 企業決策過程中正式化及集權程度之研究 國立中正大學企業管理研究所未出版碩士論文
7. 李紹洋(民83) 從網路觀點探討多國籍企業之內部控制機制-台灣企業大陸投資之管理 國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文
8. 周鴻均(民83) 國際企業策略的組織結構與控制 國立台灣大學商學所未出版碩士論文
9. 陳香君(民83) 國際化趨勢對廠商網路策略的影響-以勞力密集產業為例 私立輔仁大學管理學所未出版碩士論文
10. 楊君琦(民83) 企業國際化歷程與人力資源管理策略關係之研究 私立輔仁大學管理學所未出版碩士論文
11. 中華徵信所(1994) 台灣地區大型企業排名 台北:中華徵信所
12. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Border: Transnational Solution* Boston, Harvard Business School Press.
13. 李宛容譯 無國界管理 台北:遠流出版社
14. Kotler, P. (民81) 行銷管理學第七版 方世榮譯 台北:東華書局
15. 黃俊英(民82) 行銷研究-管理與技術 第四版 台北:華泰書局
16. 林建山(民80) 全球行銷管理-國際市場經營開發策略與規劃 環球經濟社
17. 林麗娟(民84) 台灣地區國際合資動機、貢獻及管理機制之研究 國立政治大學企業管理研究所博士論文
18. 潘文章(民77) 行為管理-觀念、行為、績效 第四版 三民書局
19. 許士軍(民78) 管理學

第九版 台北:東華 二、英文部分

1. Baliga, B.R. & Jaeger A. M. (1984), *Multinational Corporation: Control System and Delegation Issues*, *Journal of International Business Studies*, Fall, pp.25-39
2. Betty, J.P. & David, A.R. (1992), *International Business*, *Wadsworth Publishing Company* 3.
- Bartlett, C.A. (1986), *Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge*, In Porter, M.E., eds., *The Globalization Competitive*. New York: Free press
4. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1986), *Top Your Subsidiaries for Global Reach*, *Harvard Business Review*, 64, 6, pp.87-94
5. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1987), *Managing Across Borders: New Strategic Requirements*, *Sloan Management Review*, Summer: 7-17
6. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1988), *Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution*, *California Management Review*, Fall, pp.54-74
7. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Border: The Transnational Solution*, Boston: MA: Harvard Business School Press
8. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1991), *Global Strategic Management* Impact on the New Frontiers of Strategy Research, *Strategic Management Journal*, V.12, pp.5-16
9. Cavusgil, S. T. (1984), *Differences among Exporting Firms Based on Their Degree of International*, *Journal of Business Research*, V.12, pp.195-208
10. Chakravarthy, B.S. & Perlmutter H. V. (1986), *Strategic Planning for a Global Business*, *Columbia Journal of World Business*, V.20, No.2, pp.3-10
11. Chandler, A. D. (1986), *The Evolution of Modern Global Competition*, in M.E. Porter, editor, *Competition in Global Industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp.367-401
12. Doz, Y. L. (1980), "Strategic Management I Multinational Companies", *Sloan Management Review*, Winter, pp.27-46.
13. Doz, Y. & Prahalad, C. K. (1981), "Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs", *Sloan Management Review*, Fall, pp.15-29.
14. Doz, Y. & Prahalad, C. K. (1984), "Pattern of Strategic Control within Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp.55-71.
15. Doz Y. L. (1986), *Strategic Management in Multinational Compaies*, Oxford: pergamon press.
16. Doz, Y. & Prahalad, C. K. (1991), "Managing DMNCs: A Search for A New Paradigm", *Strategic Management Journal*, V.12, pp.15-29.
17. Drucker, P. F. (1974), "Management: Task, responsibility, practices", New York: harper & Row.
18. Edstrom, A. & Galbraith, J. R. (1977), "Transfer of Managers As a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations", *Adimistrative Science Quarterly*, V.22, pp.248-263.
19. Edson, A. & Lorange, P. (1984), "Introduction to the Special Issue on Strategic Planning, Automy, and Control Process in Multinational Corporational", *Journal of International Bussiness Studies*, Fall, pp.9-23.
20. Egelhoff, W. G. (1984), "Patterns of Control in U.S., UK, and European Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, Fall, pp.73-83.
21. Egelhoff, W. G. (1988a), "Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model", *Strategic Management Journal*, V.9, pp.1-14.
22. Egelhoff, W. G. (1988b), *Organizing the Multinational Enterprise: An Information-Processing Perspective*, Cambridge, MA: Ballinger.
23. Galbraith, J. R. (1977), "Organization Design", MA: Addison-Wesley.
24. Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1988), "Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, V.19, pp.365-388.
25. Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1990), "The Multinational Corporation as an International Network" *Academy of Management Review*, V.15, No.4, pp.603-625.
26. Ghoshal, S. & Nihria, N., (1989), "Internal Differentiation within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, V.10, pp.323-337.
27. Ghoshal, S. & Nihria, N., (1993), *Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations*, *Sloan Management Rvwiew*, Winter, pp.23-35.
28. Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1991a), "Knowledge Flow Patterns, Subsidiary Strategic Roles, and Strategic Control within MNCs", *Academy Management Review*, pp.21-25.
29. Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1991b), "Knowledge Flow and the Structure of Control within Multinational Corporational", *Academy Management Review*, V.16, No.4, pp.768-792.
30. Hawkins, R. G. & Walter, I. (1981), "Planning Multinational Operations", In *Handbooks of Organizational Desing*, edited by P. C. Nystrom and W. H. Starbuck, NY: Oxford University Press, pp.253-267.
31. Heenan, D. A and H. V. Perlmutter (1979), "Multinational Organization Development", NY: Addison-Wesley.
32. Hennart, J. (1992), "Control in Multination Firms: The Role of Price and Hierarchy", In Ghoshal, S. & Westney, D. E. eds., *Organization Theory and the Multinational Corporational*, 1st ed, New York: St. Martin's Press, Inc., pp.157-181.
33. Jarillo, J. C. & Martinez, J. I. (1990), "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain", *Strategic Management Journal*, V.11, pp.501-512.
34. Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, V.8, No.3, pp.305-322.
35. Kreder, M. & Zeller, M. (1988), "Control in German and U.S. Compaines", *Management International Review*, V.28, pp.58-66.
36. Kim, Y. & Campbell, N. (1995), "Strategic Control in Korean MNCs", *Management International Review*, V.35, pp.95-108.
37. Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967), *Organization and Environment*, Boston, MA: Harvard University Press.
38. Martinez, J. I. & Jarillo, J. C. (1989), "The Evolution of Research on Cordination Mechanisms in Multinational Corporations", *Journal of International business Studies*, Fall, pp.489-514.
39. Martinez, J. I. & Jarillo, J. C. (1991), "Coordination Demands of International Strategies", *Journal of International Bussiness Studies*, Fall, pp.429-444.
40. Nohria, N. & Ghoshal, S. (1994), "Differentiated Fit and Share Values: Alternatives for Managing Headquarters Subsidiary Relations", *Strategic Management Journal*, V.15, pp.491-502.
41. Ouchi, W. G. (1979), "A Conceptual Framework for The Desgin of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, V.25, SEP, pp.833-847.
42. Perlmutter, H. V. (1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Bussiness*, V.4, No. pp.1,9-18.
43. Porter, M. E. (1985), "Competitive Advantage", New York: Free Press.
44. Porter, M. E. (1986a), "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review*, Winter 27, pp.9-40.
45. Poter, M. E. (1986b), "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework", In M. E. Porter, editor. *Competition in global Industrues*, Boston, MA: Harvard Bussiness School Press, pp.367-401.
46. Prohalad, C. K. & Doz, Y. (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, NY: The Free Press.
47. Roth, K. Schweiger D. M. & Morrison, A. J. (1991), "Glboal Strategy Implementation at the Bussiness Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms", *Journal of International Bussiness Studies*, V.22, No.3, pp.369-402.
48. Sundaram, A. K. & Black, J. S. (1992), "The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises", *Academy of Management Review*, V.17, No.4, pp.729-757.
49. Van Maanen, E. & Schein, E.

(1979) "Toward a Theory of Organizational Socialization", in B.Staw and L.L.Cummings eds., Research in Organizational Behavior, V.1, Greenwich, CT: JAI Press.